

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. *Self-Determination Theory* (SDT) sebagai Grand Teori

Self-Determination Theory (SDT) merupakan teori motivasi yang dirancang oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan sejak tahun 1970 an dan terus berkembang menjadi salah satu kerangka teoritis yang paling menyeluruh dalam psikologi motivasi serta perilaku manusia di lingkungan kerja. *Self-Determination Theory* (SDT) melihat motivasi sebagai satu konstruk saja, tetapi sebagai dikendalikan dari luar hingga motivasi intrinsik yang sepenuhnya muncul dari dalam diri individu (Deci *et al.*, 2017).

Inti dari *Self-Determination Theory* (SDT) adalah proporsi yang setiap individu memiliki tiga kebutuhan psikologis fundamental yang bersifat universal, yaitu:

1. *Autonomy* (otonomi) merupakan yang mengacu pada kebutuhan individu untuk merasakan bahwa tindakan karyawan berasal dari rasa keinginan diri sendiri bukan paksaan.
2. *Competence* (kompetensi) merupakan kebutuhan untuk merasa mampu dan efektif dalam melakukan aktivitas yang bermakna.
3. *Relatedness* (keterhubungan) merupakan kebutuhan untuk merasa terhubung secara bermakna dengan orang lain dilingkungan sekitar.

Self-Determination Theory (SDT) berargumen bahwa jika ketiga kebutuhan tersebut terpenuhi oleh lingkungan sosialnya dan organisasional individual, maka *Autonomous Motivation* akan terbentuk secara alami, yang kemudian mendorong perilaku kerja yang proaktif, kreatif, dan berkualitas tinggi (Van den Broeck *et al.*, 2016).

Lingkungan organisasi *Self-Determination Theory* (SDT) terbukti sangat relevan untuk menjelaskan berbagai fenomena yang terikat dengan perilaku kerja. Kajian meta analisis yang dilakukan oleh (Van den Broeck *et al.*, 2021). Dari 124 penelitian, ditemukam bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar secara konsisten memiliki korelasi yang positif dengan motivasi intrinsik, kesejahteraan pegawai, kinerja, dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil yang ditegaskan bahwa *Self-Determination Theory* (SDT) memiliki kemampuan proyeksi yang kuat terhadap berbagai aspek perilaku kerja yang positif.

Keselarasan *Self-Determination* (SDT) dalam studi ini terletak pada kemampuannya menjelaskan mekanisme psikologis yang mengaitkan *High-Performance Work System* (HPWS) dengan *Job Crafting* . *High-Performance Work System* (HPWS), sebagai suatu sistem kerja yang menawarkan pelatihan, pemberdayaan, dan keikutsertaan karyawan, dianggap mampu memenuhi kebutuhan kompetensi dan otonomi karywan. Saat kebutuhan-kebutuhan

tersebut dipenuhi, karyawan menciptakan *Autonomous Motivation* yang selanjutnya akan dijadikan faktor utama dalam terbentuknya perilaku *Job Crafting*. *Self-Determination Theory* (SDT) memberikan kerangka teoritis yang terintegrasi untuk menjelaskan keterikatan antar variabel dalam model penelitian tersebut (Olafsen *et al.*, 2025)

2. *Job Crafting*

A. Definisi dan Perkembangan Konsep *Job Crafting*

Job Crafting merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Wrzesniewski & Dutton, (2001), yang mendefinisikan pada perubahan fisik terhadap batas-batas dari tugas serta hubungan kerja karyawan (Li *et al.*, 2021). Berbeda dengan desain kerja secara tradisional yang bersifat *top down* dimana proses manajemen menentukan struktur pekerjaan. *Job Crafting* adalah proses *bottom-up* yang dimulai oleh karyawan berdasarkan kebutuhan, keterampilan, dan nilai-nilai pribadi.

Perkembangan konsep dari *Job Crafting* telah mengalami pengembangan teoritis yang signifikan. Nesimnasi, (2022) dalam kajian pustaka sistematisnya menyimpulkan bahwa *Job Crafting* pada dasarnya adalah kemampuan karyawan untuk mendesain ulang mereka secara fisik dan kognitif agar lebih sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan preferensi pribadi, tanpa harus menunggu perubahan resmi dari

manajemen. Ebert *et al.*, (2025) dalam penelitian yang berkelanjutan mereka lebih menekankan bahwa *Job Crafting* memiliki dimensi yang beragam dan menunjukkan tingkat stabilitas yang tinggi sebagai pola perilaku individu yang mengindikasikan bahwa karyawan yang secara aktif melakukan *Job Crafting* pada suatu saat cenderung mempertahankan kecenderungan tersebut untuk jangka waktu yang panjang.

Perkembangan penelitian *Job Crafting* telah beralih dari penekanan *task crafting* dan *relation crafting* (modifikasi fisik pada tugas dan interaksi terhadap arti pekerjaan mereka). Miao *et al.*, (2023) mengidentifikas *task Job Crafting* dan *relation Job Crafting* sebagai dua dimensi utama, yang masing-masing memiliki faktor penyebab dan dampak yang berbeda dalam konteks pengembangan karier karyawan.

B. Indikator *Job Crafting*

Indikator *Job Crafting* yang diterapkan dalam penelitian Gottman *et al.*, (2012) meliputi:

1. *Seeking Resources* (Mencari sumber daya)

Mencari sumber daya menggambarkan seberapa jauh karyawan secara proaktif mencari dukungan, informasi, pengetahuan, atau bantuan yang dapat meningkatkan efektivitas kerja. Karyawan yang menunjukkan perilaku mencari sumber daya tidak hanya bergantung pada sumber

daya yang ada, tetapi juga bertindak proaktif untuk mendapatkan tambahan sumber daya yang diperlukan demi menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Usaha tersebut dilakukan dengan cara berkonsultasi kepada atasan, mengikuti pelatihan, atau mencari informasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat pencari sumber daya yang tinggi biasanya lebih siap untuk belajar dan mengembangkan diri. Secara proaktif mencari masukan tentang hasil kerja yang telah diraih untuk mengetahui bidang yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan.

2. *Seeking Challenges* (Mencari tantangan)

Karyawan secara proaktif mencari kesempatan baru dalam pekerjaan mereka untuk mengembangkan keterampilan, pengalaman, dan prestasi kerja. Karyawan dengan tingkat menantang yang tinggi tidak hanya merasa puas dengan tugas-tugas harian, mengambil tanggung jawab lebih, dan terlibat dalam kegiatan yang mampu memperluas pengetahuan serta keterampilan. Karyawan yang menginginkan tantangan biasanya lebih berfokus pada pembelajaran dan pengembangan pribadi. Mereka memandang tantangan yang berat sebagai peluang untuk

mengembangkan keterampilan dan mendapatkan pengalaman yang berbeda.

Indikator *Job Crafting* yang diterapkan dalam penelitian Lichtenthaler & Fischbach, (2019) meliputi:

1. *Resourch Crafting* (Pembuatan sumber daya)

Mencerminkan seberapa aktif karyawan dalam mencari, mendapatkan, dan memanfaatkan beragam sumber daya yang dapat membantu pelaksanaan tugas serta meningkatkan kualitas kinerja. karyawan menyadari bahwa sukses dalam pekerjaan tidak hanya ditentukan oleh keterampilan individu, tetapi juga oleh pemanfaatan sumber daya yang ada di tempat kerja. Karyawna yang melaksanakan resourch crafting umumnya berusaha menjalin hubungan kerja yang baik dengan atasan agar mendapatkan dukungan yang diperlukan untyk menyelesaikan tugas. Giat mencari informasi baru untuk mengikuti kursus, meminta umpan balik tentang hasil kerja, dan memanfaatkan berbagai peluang pemberlajaran yang ditawarkan organisasi.

2. *Challenge Crafting* (Perancangan tantangan)

Tantangan ini menunjukkan sejauh mana karyawan secara proaktif berusaha meningkatkan tingkat tantangan dalam pekerjaan untuk mendapatkan kesempatan belajar,

mengasah keterampilan, dan mencapai kemajuan profesional. Karyawan yang mengikuti tantangan tidak hanya terfokus pada menyelesaikan tugas sehari-hari, tetapi juga mencari kesempatan untuk terlibat dalam pekerjaan yang lebih rumit dan memerlukan keterampilan yang lebih tinggi. Mereka melihat tantangan sebagai peluang untuk meningkatkan keterampilan, memperluas pengalaman profesional, serta meraih tujuan karier yang lebih baik.

Indikator *Job Crafting* yang diterapkan dalam penelitian (Wrzesniewski & Dutton, 2001) meliputi:

1. *Task Crafting* (Perancangan ulang tugas)

Task Crafting menggambarkan seberapa aktif karyawan menyesuaikan tugas dan aktivitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan dengan tingkat yang tinggi cenderung mencari pendekatan baru untuk menyelesaikan pekerjaan, memodifikasi cara kerja agar lebih efisien, serta menambahkan kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas hasil kerja. Tidak hanya secara pasif mengikuti prosedur yang ada, tetapi juga berupaya menciptakan metode kerja yang lebih sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan pekerjaan. Karyawan yang melaksanakan task crafting sering menunjukkan dorongan untuk memperluas atau memperkaya

pekerjaan yang dilakukan. Mereka bisa mengambil tanggung jawab lebih, berpartisipasi dalam kegiatan yang memberikan manfaat bagi organisasi, atau menciptakan metode baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja. Sebaliknya, mereka juga bisa mengurangi kegiatan yang dianggap kurang efisien dan menginvestasikan lebih banyak waktu pada pekerjaan yang memberikan kontribusi lebih signifikan terhadap pencapaian target kerja.

2. *Relational Crafting* (Perancangan relasional)

Karyawan secara proaktif menciptakan dan memodifikasi hubungan kerja untuk mendukung efektivitas kinerja dan meningkatkan pengalaman kerja yang baik. Karyawan yang memiliki tingkat *relational crafting* yang tinggi cenderung proaktif dalam menjalin komunikasi yang baik, serta pihak lain yang terkait dengan pekerjaannya. Mereka memahami bahwa hubungan antar pribadi yang baik dapat mendukung penyelesaian tugas, memperbaiki pertukaran informasi, dan memperluas peluang untuk belajar. Karyawan melakukan relational crafting umumnya berusaha memperluas jaringan profesional melalui pembentukan hubungan kerja yang lebih dekat dan produktif. Mencari

peluang untuk berkolaborasi, berbagai ide, serta mendapatkan dukungan dari orang lain dalam menyelesaikan tugas. Selain mendukung pencapaian tujuan pekerjaan, hubungan yang baik juga dapat menghasilkan suasana kerja yang lebih nyaman dan memperkuat kesejahteraan mental karyawan.

3. *Cognitive Crafting* (Rekayasa kognitif)

Membangun perspektif karyawan dan interpretasi mengenai pekerjaan agar menjadi lebih bermakna, relevan, dan berharga. Karyawan dengan tingkat *cognitive crafting* yang tinggi cenderung memandang pekerjaannya bukan sekedar tugas rutin, tetapi sebagai sebuah kontribusi yang memberikan dampak bagi organisasi, pelanggan, rekan kerja, dan masyarakat secara umum. Mereka berusaha untuk memahami maksud lebih mendalam di balik pekerjaan yang dilakukan agar bisa meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam bekerja. Karyawan yang melakukan *cognitive crafting* umumnya mengaitkan pekerjaan dengan nilai-nilai pribadi, tujuan hidup, atau ambisi karier yang ingin diraih. Mereka berusaha untuk mengartikan aktivitas kerja harian dan memandang

pekerjaan sebagai alat untuk tumbuh, belajar, serta memberikan sumbangan yang baik.

3. *High-Performance Work System (HPWS)*

A. Definisi dan Konsep *High-Performance Work System (HPWS)*

High-Performance Work System (HPWS) merupakan salah satu konsep yang ada pada manajemen sumber daya manusia yang sangat strategis. *High-Performance Work System (HPWS)* dapat mudah dipahami dengan secara jelas sebagai praktik manajemen sumber daya manusia yang telah dirancang, diintegrasikan, dan dilaksanakan dengan secara sinergis untuk meningkatkan kemampuan, motivasi serta peluang karyawan guna mencapai tujuan-tujuan dalam organisasi dengan cara yang optimal (Boxall & MacKy, 2009).

Konsep dari *High-Performance Work System (HPWS)* berlandaskan pada pendekatan yang menggunakan penggabungan dalam manajemen sumber daya manusia, yang menegaskan bahwa efektivitas sistem kerja tidak hanya bergantung pada penerapan seseorang yang terpisah, tetapi pada kerja tim dan penggabungan antar praktik yang saling mendukung (Boxall & MacKy, 2009). Praktik yang pada umumnya ada dalam *High-Performance Work System (HPWS)* mencakup pelatihan dan proses pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, dalam sistem rekrutmen dan seleksi yang

sangat ketat serta basis kompetensi, sistem evaluasi kinerja yang transparan dan berdasarkan hasil, sistem penghargaan yang terhubung dengan kontribusi serta kinerja individu maupun kelompok, serta mekanisme partisipasi dan pemberdayaan karyawan dalam proses untuk pengambilan keputusan. (Li *et al.*, 2021).

Kerangka *Ability Motivation Opportunity* (AMO) yang biasa digunakan untuk menjelaskan cara kerja *High-Performance Work System* (HPWS) yang dapat dilihat bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) berfungsi melalui saluran secara bersamaan diantaranya:

1. Meningkatkan *ability* (kemampuan) karyawan dengan pelatihan dan pengembangan
 2. Meningkatkan *motivation* melalui sistem penghargaan dan pengakuan
 3. Memperluas *opportunity* (kesempatan) karyawan untuk berkontribusi melalui partisipasi dan pemberdayaan.
- (Beltrán-Martín *et al.*, 2017)

B. Indikator *High-Performance Work System* (HPWS)

Indikator *High-Performance Work System* (HPWS) yang diterapkan dalam penelitian Li *et al.*, (2021) ini meliputi:

1. *Selective Staffing* (Seleksi Berbasis Kompetensi)

Selective staffing merujuk pada proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang dilakukan secara ketat dan sistematis berdasarkan kesesuaian kompetensi calon karyawan dengan kebutuhan jabatan. Indikator ini diukur melalui sejauh mana organisasi menerapkan proses seleksi yang mengutamakan kecocokan antara kemampuan dan tuntutan pekerjaan, bukan sekedar pemenuhan kuota tenaga kerja. Seleksi ketat merupakan unsur dasar dalam *bundling system High-Performance Work System* (HPWS), karena kualitas input sumber daya manusia menentukan efektivitas seluruh praktik sumber daya manusia yang dibangun di atasnya. Menempatkan seleksi sebagai bagian dari komponen *ability enhancing practice* dalam *AMO framework*, yang berfungsi memastikan bahwa karyawan yang masuk ke organisasi sudah memiliki dasar kompetensi yang dapat dikembangkan lebih lanjut melalui pelatihan.

2. *Extensive Training* (Pelatihan Kompetensi)

Extensive training merujuk pada penyediaan program pelatihan yang intensif dan berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan kerja karyawan. Mengoperasionalkan indikator melalui dua aspek kecukupan pelatihan yang disediakan organisasi untuk

meningkatkan kemampuan kerja, dan kontribusi program pelatihan terhadap pengembangan profesional karyawan secara berkelanjutan. Menegaskan bahwa pelatihan berkelanjutan merupakan salah satu praktik inti dalam *high-involvement work system* yang membedakan organisasi berkinerja tinggi dari organisasi konvensional, karena investasi pelatihan mencerminkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan jangka panjang karyawan, bukan sekedar pemenuhan kebutuhan jangka pendek. Mengelompokkan pelatihan sebagai inti dari *ability-enhancing practices* yang secara langsung meningkatkan kapasitas kognitif dan keterampilan teknis karyawan, sehingga membentuk dasar bagi peningkatan *role breadth self-efficacy* atau rasa percaya diri karyawan dalam menjalankan peran yang lebih luas dari deskripsi formal pekerjaan.

3. *Performance Appraisal* (Penilaian Kinerja)

Performance appraisal merujuk pada sistem evaluasi kinerja yang dilakukan secara transparan, objektif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan. Mengukur indikator melalui dua dimensi: transparan proses evaluasi kinerja yang berbasis pada hasil kerja nyata, dan pemanfaatan hasil evaluasi tersebut untuk mendukung

pengembangan karyawan ke depan, bukan sekedar untuk kepentingan administratif. Sistem evaluasi kinerja yang jelas dan konsisten merupakan mekanisme penting dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap keadilan organisasi (*organization justice*), yang pada gilirannya memengaruhi komitmen dan motivasi kerja jangka panjang. Menempatkan evaluasi kinerja sebagai jembatan antara komponen *motivation enhancing* dan *opportunity enhancing practices*, karena hasil evaluasi yang transparan memberikan sinyal yang jelas kepada mengenai ekspektasi organisasi dan peluang pengembangan karier yang tersedia.

Indikator *High-Performance Work System* (HPWS) yang diterapkan dalam penelitian Jiang *et al.*, (2025) meliputi:

1. *Ability Enhancing Partices* (Praktik peningkatan kemampuan)

Praktik peningkatan kemampuan menggambarkan pandangan karyawan mengenai seberapa jauh organisasi berusaha meningkatkan keterampilan mereka melalui proses rekrutmen yang efektif, penyediaan pelatihan yang sesuai, dukungan pengembangan karier, serta penilaian kompetensi yang berkelanjutan. Karyawan yang merasakan dukungan

tersebut biasanya memiliki keterampilan yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas, menghadapi tantangan pekerjaan, dan mengembangkan potensi diri karyawan.

2. *Motivation Enchancing Practices* (Praktik peningkatan motivasi)

Praktik peningkatan motivasi menggambarkan pandangan karyawan tentang beragam usaha organisasi dalam meningkatkan semangat dan motivasi kerja melalui penghargaan, pengakuan, penilaian kinerja yang adil, serta kesempatan mendapatkan manfaat berdasarkan hasil kerja. Karyawan yang merasakan dukungan motivasi dari organisasi biasanya menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, memiliki komitmen kuat terhadap pekerjaan, dan berusaha untuk memberikan kinerja terbaik.

Indikator *High-Performance Work System* (HPWS) yang diterapkan dalam penelitian Li-Yun *et al.*, (2007) meliputi:

1. *Internal Promotion* (Promosi internal)

Promosi internal mencerminkan seberapa besar organisasi memberikan peluang yang setara kepada karyawan untuk mencapai tingkat karier yang lebih

tinggi berdasarkan keterampilan dan hasil kerja yang telah diperlihatkan. Karyawan cenderung lebih termotivasi jika organisasi lebih memilih menggunakan sumber daya internal untuk mengisi posisi yang lebih kosong sebelum mencari pelamar dari luar perusahaan. Kesempatan promosi yang terbuka dan jelas mencerminkan penghargaan organisasi terhadap sumbangsih karyawan serta menandakan adanya peluang karier yang menjanjikan di masa depan.

2. *Performance Based Compensation* (Kompensasi Berbasis Kinerja)

Organisasi mengaitkan pemberian imbalan dengan prestasi yang diraih oleh pekerja. Karyawan yang dapat mencapai atau melebihi target kerja biasanya menerima penghargaan seperti bonus, intensif, kenaikan gaji, atau kompensasi lainnya yang menunjukkan kontribusi untuk organisasi. Keterkaitan yang tegas antara hasil kerja dan imbalan dapat membangun persepsi keadilan serta mendorong semangat untuk berkinerja lebih baik. Digunakan untuk mengevaluasi pandangan karyawan tentang sejauh mana organisasi memberikan penghargaan

finansial berdasarkan kinerja, menerapkan sistem kompensasi yang adil, serta menghubungkan pencapaian hasil kerja dengan keuntungan yang diperoleh.

C. *High-Performance Work System (HPWS)* dan Dampaknya terhadap Perilaku Karyawan

Jiang *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa melalui studi time-lagged di Selandia Baru bahwa *High-Performance Work System (HPWS)* mendorong *Job Crafting* dan *Leisure Crafting* karyawan, yang selanjutnya meningkatkan kesejahteraan, perilaku inovatif, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Fenomena ini secara breulang menunjukkan bahwa *High-Performance Work System (HPWS)* adalah sistem kerja yang mendorong perilaku kerja yang positif melebihi ekpektasi tugas.

D. Hubungan *High-Performance Work System (HPWS)* terhadap *Job Crafting*

Keterkaitan langsung antara *High-Performance Work System (HPWS)* dan *Job Crafting* dapat dijelaskan dengan dua kerangka teori yang saling mendukung. Pertama, dengan menggunakan kerangka AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*), *High-Performance Work System (HPWS)* secara bersamaan meningkatkan kemampuan (melalui pelatihan), motivasi (melalui sistem penghargaan), dan kesempatan (melalui

pemberdayaan dan partisipasi) karyawan, yang secara keseluruhannya menciptakan kondisi yang sangat mendukung bagi munculnya perilaku *Job Crafting* Beltrán-Martín *et al.*, (2017). Kedua, melalui *Self-Determination Theory* (SDT), *High-Performance Work System* (HPWS) yang efisien dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, yang menurut *Self-Determination Theory* (SDT) yaitu syarat untuk menciptakan *Autonomous Motivation* dan perilaku proaktif yang berkelanjutan (Deci *et al.*, 2017).

Penelitian Li *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Job Crafting* pada sampel pegawai dari berbagai perusahaan di China. (Jiang *et al.*, 2025) mendukung hasil dengan bukti dari konteks yang berbeda (Selandia Baru), di mana *High-Performance Work System* (HPWS) terbukti secara signifikan mendorong penyesuaian pekerjaan. (Miao *et al.*, 2023) dalam penelitian multilevel tiga gelombang mengungkapkan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) berdampak positif terhadap *Task Job Crafting* dan *Relation Job Crafting* pada 633 pekerjaan dari 67 perusahaan di Tiongkok. Gong *et al.*, (2025) menegaskan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) memiliki peran yang

penting dalam membentuk dan meningkatkan perilaku *Job Crafting* karyawan di sektor teknologi di China.

E. Hubungan *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Autonomous Motivation*

Keterkaitan antara *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Autonomous Motivation* dijabarkan secara langsung melalui *Self-Determination Theory* (SDT). *High-Performance Work System* (HPWS) yang melibatkan pelatihan yang intensif akan memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai karena pegawai merasa semakin mampu dan efisien dalam menjalankan tugasnya. *High-Performance Work System* (HPWS) yang menawarkan kesempatan untuk berpartisipasi dan otonomi dalam pekerjaan akan memenuhi kebutuhan otonomi karyawan. *High-Performance Work System* (HPWS) yang mengembangkan kerja sama tim dan komunikasi efektif akan memenuhi kebutuhan keterhubungan karyawan. Saat kebutuhan psikologis dipenuhi secara bersamaan oleh sistem kerja yang dirancang dengan baik, *Autonomous Motivation* muncul secara tersendiri sebagai reaksi psikologis dari karyawan (Olafsen *et al.*, 2025).

Wang *et al.*, (2024) dalam studi yang melibatkan 309 karyawan UKM di China menemukan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) memiliki dampak positif yang signifikan

terhadap motivasi intrinsik karyawan, yang merupakan elemen utama dari *Autonomous Motivation*. Parker *et al.*, (2006) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang menawarkan otonomi salah satu aspek penting dari *High-Performance Work System* (HPWS) secara signifikan meningkatkan motivasi yang mendorong karyawan untuk berperilaku proaktif.

4. *Supervisor Support*

A. *Definisi Supervisor Support*

Supervisor support didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana atasan langsung memperhatikan, menghargai kontribusi, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka Kottke & Sharafinski, (1988). Karyawan memandang orientasi atasan yang baik atau buruk terhadap mereka sebagai indikasi dari dukungan organisasi secara keseluruhan, karena atasan bertindak sebagai agen organisasi yang bertanggung jawab mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan Kottke & Sharafinski, (1988).

B. *Indikator Supervisor Support*

Indikator *Supervisor Support* yang diterapkan penelitian House (1981) meliputi:

1. Dukungan emosional

Penyediaan dukungan psikososial seperti empati dan kepedulian.

2. Dukungan Instrumental

Penyediaan sumber daya konkret yang membantu individu memenuhi suatu tuntutan.

3. Dukungan Informasional

Penyediaan informasi umum yang membantu individu menghadapi suatu tuntutan.

Indikator *Supervisor Support* yang diterapkan penelitian Kottke & Sharafinski, (1988) meliputi:

1. Kepedulian atasan terhadap kesejahteraan karyawan

Menggambarkan sejauh mana atasan memberikan perhatian terhadap kondisi, kebutuhan, kenyamanan, dan keseimbangan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kepedulian tersebut dapat terlihat dari perhatian atasan terhadap kondisi karyawan, kesediaan memberikan dukungan ketika karyawan menghadapi kesulitan, serta upaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Dengan adanya perhatian tersebut, karyawan dapat merasa bahwa atasan tidak hanya berorientasi pada pencapaian pekerjaan, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan dan kondisi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Penghargaan atas kontribusi kerja

Penghargaan atas kontribusi kerja menggambarkan sejauh mana atasan memberikan pengakuan, apresiasi, dan penghargaan terhadap usaha serta hasil kerja yang diberikan karyawan. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan atas pencapaian, apresiasi terhadap usaha yang dilakukan, maupun pemberian penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa atasan menghargai peran dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga karyawan merasa bahwa hasil dan usaha mereka diperhatikan serta memiliki nilai bagi organisasi.

3. Pertimbangan terhadap tujuan dan nilai karyawan

Pertimbangan terhadap tujuan dan nilai karyawan menggambarkan sejauh mana atasan memahami, menghargai, dan mempertimbangkan tujuan, kebutuhan, serta nilai-nilai yang dimiliki karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pertimbangan tersebut dapat terlihat dari kesediaan atasan untuk mendengarkan aspirasi karyawan, memberikan kesempatan yang sesuai dengan kemampuan dan tujuan pengembangan karyawan, serta mempertimbangkan nilai dan prinsip karyawan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dengan demikian, karyawan merasa bahwa atasan tidak hanya memperhatikan kepentingan organisasi, tetapi juga menghargai tujuan pribadi dan nilai yang menjadi bagian dari diri karyawan.

Indikator *Supervisor Support* yang diterapkan penelitian Karasek (1985) meliputi:

1. Kepedulian

Atasan peduli terhadap kesejahteraan bawahannya

2. Perhatian

Atasan memberi perhatian terhadap apa yang disampaikan bawahan.

3. Sikap Membantu

Atasan membantu menyelesaikan pekerjaan bawahan

C. Hubungan *Supervisor Support* dengan *Job Crafting*

Peran *job crafting* dan *supervisor social support* menunjukkan bahwa umpan balik pengembangan dari atasan tetap menghasilkan peningkatan kinerja karyawan yang konsisten, dengan *job crafting* turut memediasi hubungan tersebut. Dari sudut pandang *Self-Determination Theory* (SDT) yang menjadi grand theory penelitian ini, *supervisor support* berperan memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan khususnya relatedness melalui kepedulian dan perhatian atasan (Ryan & Deci, 2020).

5. *Autonomous Motivation*

A. Definisi dan Landasan Teori *Autonomous Motivation*

Autonomous Motivation merupakan konstruk psikologis yang berlandaskan pada kerangka *Self-Determination Theory* (SDT). Deci *et al.*, (2017) menjelaskan *Autonomous Motivation* sebagai tipe motivasi kerja dimana seseorang terlibat dalam sebuah aktivitas karena kesenangan, makna, atau kesesuaian dengan nilai-nilai-nilai pribadi yang mereka pegang, bukan hanya karena tekanan, paksaan, atau imbalan dari luar. Dalam rangkaian motivasi *Self-Determination Theory* (SDT), *Autonomous Motivation* mencakup motivasi intrinsik (melakukan sesuatu karena menyenangkan dan memberikan kepuasan secara bawaan) serta regulasi yang diidentifikasi (melakukan sesuatu karena individu menginternalisasikan nilai dari kegiatan tersebut sebagai bagian dari identitas dan tujuan hidupnya).

Van den Broeck *et al.*, (2021) dalam analisis yang komprehensif terhadap 124 studi, ditemukan bahwa *Autonomous Motivation* secara konsisten memiliki korelasi yang lebih kuat dengan berbagai indikator kesejahteraan dan perilaku kerja positif dibandingkan dengan motivasi terkontrol. Secara khusus, *Autonomous Motivation* menunjukkan

keterkaitan yang lebih kuat dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, kualitas kinerja, partisipasi dalam pekerjaan, dan kreativitas. Hasil ini secara empiris mengonfirmasikan proporsi *Self-Determination Theory* (SDT) bahwa kualitas motivasi bukan hanya intensitas atau besarnya motivasi yang dihasilkan.

B. Pembentukan *Autonomous Motivation* dalam Konteks Kerja

Menurut *Self-Determination Theory* (SDT), *Autonomous Motivation* muncul dengan terpisah, tetapi dibentuk oleh kondisi-kondisi kontekstual yang mendukung pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar karyawan. Olafsen *et al.*, (2025) dalam penelitian secara teoritis mereka menciptakan model *Need Crafting* yang menunjukkan bahwa karyawan secara proaktif berusaha memenuhi kebutuhan ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan *Autonomous Motivation* serta kesejahteraan psikologis.

Tingkat organisasi, situasi-situasi yang mendukung terbentuk *Autonomous Motivation* meliputi: pemberian kebebasan dan otonomi dalam keputusan pekerjaan, peluang pengembangan keterampilan melalui pelatihan serta tantangan pekerjaan, dan suasana kerja yang mendukung kerjasama tim serta hubungan sosial bermakna, elemen-elemen ini yang tepat menjadi ciri khas dari *High-Performance Work System* (HPWS) yang efektif (Li *et al.*, 2021)

C. Indikator *Autonomous Motivation*

Indikator *Autonomous Motivation* yang diterapkan dalam penelitian Ryan & Deci, (2020) ini meliputi:

1. *Intrinsic Motivation* (Motivasi Intrinsik)

Intrinsic Motivation mengacu pada sejauh mana karyawan menikmati dan merasakan kepuasan yang melekat dari proses kerja itu sendiri, terlepas dari imbalan eksternal yang diterima. Mengoperasionalkan indikator melalui dua item: tingkat kenikmatan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani saat ini, dan rasa kepuasan tersendiri yang dirasakan dari pekerjaan tersebut. Mendefinisikan *intrinsic motivation* sebagai bentuk motivasi paling otonom dalam kelanjutan *Self-Determination Theory* (SDT), di mana individu terlibat dalam aktivitas semata-mata karena aktivitas tersebut menyenangkan dan memuaskan secara melekat, tanpa memerlukan dorongan atau intensif dari luar. Meta analisisnya menemukan bahwa *intrinsic motivation* muncul sebagai konsekuensi langsung dari terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar khususnya *competence* dan *autonomy* sehingga indikator juga secara tidak langsung mencerminkan pemenuhan kedua kebutuhan psikologis dalam kerja.

2. *Identified Regulation* (Regulasi Teridentifikasi)

Identified Regulation mengacu pada sejauh mana karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang dijalani sesuai dengan nilai-nilai pribadi dan tujuan hidup yang lebih besar, sehingga aktivitas kerja ditanamkan sebagai bagian dari identitas diri. Mengukur dimensi melalui dua item: kesesuaian pekerjaan dengan nilai-nilai yang diyakini karyawan, dan keyakinan bahwa pekerjaan tersebut penting bagi tujuan hidup. Menjelaskan bahwa *identified regulation* berada dalam kontinum motivasi otonom meskipun secara teknis bersifat dari luar karena berkaitan dengan tujuan di luar aktivitas itu sendiri, namun tetap dikategorikan sebagai *Autonomous Motivation* karena individu telah menguasai nilai dari aktivitas tersebut secara sukarela, bukan karena tekanan eksternal. Menegaskan bahwa *identified regulation* terbentuk melalui pemenuhan kebutuhan *relatedness* yaitu ketika karyawan merasa terhubung secara bermakna dengan tujuan dan nilai organisasi yang pada gilirannya memperkuat proses internalisasi nilai kerja ke dalam identitas diri karyawan.

3. *Integrated Regulation* (Regulasi terintegrasi)

Seberapa jauh seorang karyawan melihat pekerjaannya selaras dengan nilai-nilai, prinsip, dan tujuan

hidup yang dipegangnya. Karyawan yang memiliki tingkat regulasi terintegrasi tinggi cenderung merasakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan mencerminkan identitas mereka dan membantu mencapai tujuan pribadi yang signifikan. Karena itu, karyawan yang mengalami arti yang sesuai dengan jati diri mereka. Karyawan yang mengalami regulasi terintegrasi tidak hanya memikirkan manfaat eksternal seperti gaji, promosi, atau penghargaan, tetapi juga menganggap pekerjaan sebagai bagian dari pengembangan diri dan realisasi nilai-nilai pribadi. Mereka umumnya menunjukkan kestabilan dalam melakukan pekerjaan, memiliki rasa tanggung jawab yang besar, serta tetap termotivasi walaupun menghadapi tantangan atau tekanan di tempat kerja. Jika pekerjaan dianggap sesuai dengan tujuan hidup dan keyakinan pribadi, karyawan akan lebih mudah untuk mengalokasikan energi, waktu, dan kemampuan mereka pada pekerjaan tersebut. Kesesuaian antara nilai-nilai individu dan pekerjaan dapat memperkuat keterlibatan karyawan, kesetiaan terhadap organisasi, kepuasan kerja, serta mendorong perilaku proaktif seperti inovasi dan penyesuaian pekerjaan.

Indikator *Autonomous Motivation* yang diterapkan dalam penelitian Li *et al.*, (2021) meliputi:

1. *Self-Endorsed Motivation* (Motivasi yang di dukung diri sendiri)

Motivasi yang didukung diri sendiri menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa aktivitas pekerjaan yang dilakukan merupakan pilihan yang sesuai dengan keyakinan dan nilai-nilai pribadi mereka. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung menyadari alasan di balik pekerjaan tertentu dan menganggap tujuan pekerjaan tersebut sebagai sesuatu yang berharga bagi mereka. Melaksanakan tugas dengan kesadaran sepenuhnya karena percaya bahwa pekerjaan memiliki makna yang sejalan dengan nilai dan tujuan pribadi. Karyawan yang memiliki motivasi yang didorong sendiri tidak merasa bahwa pekerjaan mereka dilakukan hanya karena tuntutan organisasi atau paksaan dari atasan.

2. *Meaningfulness* (Kebermaknaan)

Makna menggambarkan sejauh mana karyawan melihat pekerjaan mereka sebagai kegiatan yang memiliki arti, tujuan, dan nilai yang signifikan. Karyawan yang mengalami makna yang mendalam cenderung menyadari bahwa pekerjaan mereka bukan hanya sekedar memenuhi tugas atau pendapatan imbalan uang, tetapi juga memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi,

rekan kerja, pelanggan, dan masyarakat secara luas. Saat karyawan merasakan arti dalam pekerjaan mereka, mereka akan lebih mudah mengaitkan aktivitas kerja dengan tujuan pribadi dan nilai yang mereka anut. Perasaan ini dapat menumbuhkan kebanggaan terhadap pekerjaan yang dijalani serta memperkuat komitmen untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Karyawan akan lebih terdorong untuk menghadapi tantangan pekerjaan karena mereka menyadari bahwa setiap tugas yang dilakukan memiliki tujuan yang pasti dan bernilai.

3. *Personal Importance* (Kepentingan Pribadi)

Personal Importance menggambarkan sejauh mana seorang karyawan menganggap pekerjaan dan aktivitas kerja yang dilakukan sebagai hal yang berarti dan berharga baginya. Karyawan dengan tingkat pentingnya pribadi yang tinggi menyadari bahwa pekerjaannya memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan pribadi, peningkatan kompetensi, dan kemajuan karier yang diharapkan. Karena itu, mereka melaksanakan tugas dengan kesadaran dan tanggung jawab yang besar sebab merasakan bahwa pekerjaan tersebut sangat berhubungan dengan kehidupan mereka. Karyawan yang memahami arti penting pekerjaan untuk diri sendiri umumnya lebih

mengalokasikan waktu, tenaga, dan usaha dalam menyelesaikan tugas yang diterima. Mereka tidak memandang pekerjaan sekedar sebagai kewajiban resmi atau sumber uang saja, tetapi juga sebagai cara untuk meraih tujuan yang dianggap penting. Kesadaran akan signifikan pekerjaan itu dapat meningkatkan motivasi dalam diri dan mendorong individu untuk memberikan kinerja terbaik.

Indikator *Autonomous Motivation* yang diterapkan dalam penelitian Van den Broeck *et al.*, (2021) meliputi:

1. *Intrinsik Motivation* (Motivasi Intrinsik)

Motivasi intrinsik menggambarkan seberapa jauh karyawan melaksanakan tugasnya karena merasa tertarik dan menikmati aktivitas di tempat kerja tersebut. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi akan menikmati tugas yang dijalankannya, termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, serta merasa puas dengan proses belajar dan pengembangan diri yang dialami selama bekerja. Aktivitas kerja dianggap sebagai hal yang menarik dan berharga, bukan sekedar tugas yang perlu dilaksanakan. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi umumnya menunjukkan keterlibatan lebih dalam pekerjaan karena dorongan tersebut berasal dari dalam diri karyawan.

Cenderung suka menghadapi tantangan, mencari metode yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan, dan memiliki rasa untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Kepuasan dalam bekerja mendorong untuk lebih tekun menghadapi rintangan dan tetap bersemangat meski dalam situasi tekanan pekerjaan.

2. *Identified Regulation* (Regulasi yang diidentifikasi)

Menggambarkan sejauh mana karyawan melaksanakan tugasnya karena melihat aktivitas kerja sebagai hal yang signifikan dan bermanfaat untuk pengembangan diri serta pencapaian sasaran pribadi. Karyawan yang memiliki tingkat regulasi teridentifikasi tinggi menyadari alasan di balik pekerjaan yang mereka jalani dan menganggap pekerjaan itu sebagai cara untuk mencapai hal-hal yang berarti bagi hidup karyawan. Karyawan menikmati pekerjaan tersebut, tetapi mereka tetap berkomitmen untuk melaksanakannya karena menyadari keuntungan yang bisa diperoleh. Memandang pekerjaan sebagai peluang untuk belajar, meningkatkan keterampilan, mendapatkan pengalaman, serta meraih tujuan karier yang diimpikan. Kesadaran akan keuntungan tersebut menjadikan mereka lebih tanggung jawab dan serius dalam menuntaskan tugas.

D. Hubungan *Autonomous Motivation* terhadap *Job Crafting*

Keterkaitan antara *Autonomous Motivation* dan *Job Crafting* merupakan hubungan yang paling langsung diturunkan oleh *Self-Determination Theory* (SDT). Dalam kerangka *Self-Determination Theory* (SDT), individu *Autonomous Motivation* yang tinggi cenderung terlibat dalam aktivitas pekerjaan secara lebih mendalam, kreatif, dan proaktif. Karyawan tidak hanya melaksanakan tugas karena perintah, tetapi juga secara proaktif mencari metode untuk menjadikan pekerjaan mereka lebih bermakna, lebih sesuai dengan kemampuan, dan lebih relevan dengan tujuan pribadi karyawan yang merupakan inti dari *Job Crafting* (Deci et al., 2017)

Liu et al., (2023) secara empiris menunjukkan bahwa *Autonomous Motivation* berfungsi sebagai mediator penting antara *Self-Leadership* dan *Job Crafting* pada sampel 269 karyawan dalam penelitian tiga gelombang. (Kosenkranius et al., 2020) mengindikasikan dalam kerangka Intervensi *Randomized Controlled trial* bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis sebagai sumber *Autonomous Motivation* secara signifikan memengaruhi *Job Crafting* yang dilakukan karyawan. Chang et al., (2021) dalam penelitian longitudinal tiga gelombang yang melibatkan 350 insinyur internal yang tinggi berkaitan dengan intensitas *Job Crafting* karyawan.

E. Peran Mediasi *Autonomous Motivation* pada Hubungan *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Job Crafting*

Model penelitian *Autonomous Motivation* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan proses psikologis yang menghubungkan *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Job Crafting* . Secara teoritis, hubungan mediasi ini dapat diuraikan melalui jalur *High-Performance Work System* (HPWS) → pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (*competence, autonomy, relatedness*) → *Autonomous Motivation* → *Job Crafting* . Alur yang sepenuhnya sejalan dengan proporsi utama *Self-Determination Theory* (SDT) menyatakan bahwa kondisi kontekstual yang mendukung kebutuhan psikologis dasar akan menghasilkan *Autonomous Motivation*, yang pada gilirannya mendorong perilaku kerja yang proaktif dan berkualitas tinggi (Van den Broeck *et al.*, 2016).

Li *et al.*, (2021) secara langsung menunjukkan peran mediasi *Autonomous Motivation* dalam hubungan *High-Performance Work System* (HPWS) → *Job Crafting* menggunakan *Multilevel Path Analysis* dengan simulasi Monte Carlo terhadap 20.000 *Bootstrap Replications*. Hasilnya membuktikan bahwa *Autonomous Motivation* secara signifikan memediasi pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS)

terhadap *Job Crafting* , yang mengindikasikan bahwa dampak *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* sebagian besar beroperasi melalui jalur psikologis internal karyawan. Wang *et al.*, (2024) juga memberikan bukti pendukung dengan menemukan bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan *High-Performance Work System* terhadap kinerja inovasi, yang menunjukkan konsistensi mekanisme mediasi motivasi dalam berbagai konteks penelitian.

B. Penelitian Terdahulu

Bagian ini menyampaikan ringkasan dan analisis dari penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Analisis terhadap studi sebelumnya bertujuan untuk memberikan dasar empiris bagi pengembangan hipotesis penelitian, serta mengidentifikasi kekurangan penelitian yang mendasari urgensi pelaksanaan penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan hasil penelitian, baik dari aspek variabel, objek penelitian, metode analisis, maupun temuan yang diperoleh. Dengan demikian, penelitian terdahulu menjadi landasan dalam menunjukkan posisi penelitian ini di antara penelitian-penelitian sebelumnya serta memperkuat kontribusi teoritis dan empiris yang diharapkan dari penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
H1: High-Performance Work System (HPWS) memberikan pengaruh positif terhadap Autonomous Motivation				
1.	Li, Li, & Liu (2021) <i>How Does High-Performance Work System Prompt Job Crafting through Autonomous Motivation: The Moderating Role of iklim organisasi</i> <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 18(2), 384. DOI: 10.3390/ijerph18020384	X: HPWS; M: Autonomous Motivation; Y: Job Crafting	<i>Multilevel path analysis, three-wave time-lagged</i> (615 karyawan, 54 perusahaan Tiongkok)	HPWS berpengaruh positif terhadap <i>Autonomous Motivation</i> ; mendukung H1–H5 penelitian ini secara menyeluruh (model rujukan utama).
2.	Mao, Fang, Jiang & Wu (2026) <i>The Impact of Empowering Leadership on the Job Crafting of Knowledge Employees: A Moderated Mediating Effect Model</i> <i>Behavioral Sciences</i> , 16(1), 117. https://doi.org/10.3390/bs16010117	X: Empowering Leadership; M: Role Breadth Self-Efficacy; Z: Learning Goal Orientation; Y: Job Crafting	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan model mediasi termoderasi untuk menguji anteseden <i>Job Crafting</i> pada 338 <i>employees</i> .	<i>Empowering Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Crafting</i> ; <i>Role Breadth Self-Efficacy</i> memediasi hubungan tersebut; <i>Learning Goal Orientation</i> memoderasi pengaruh <i>Empowering Leadership</i> terhadap <i>Role Breadth Self-Efficacy</i> .
3.	Tang, Zhang & Wang (2020) <i>Daily Empowering Leadership and Job</i>	X: <i>Daily Empowering Leadership</i> ;	Studi harian (daily diary study, 5 hari kerja berturut-turut) dengan <i>Multilevel Modeling</i> untuk	Perilaku pemberdayaan pemimpin harian berpengaruh positif terhadap <i>Job Crafting</i>

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Crafting Examining Moderators International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 17(16), 5756. https://doi.org/10.3390/ijerph17165756	Z: <i>Work Meaning & Vigor</i> ; Y: <i>Job Crafting</i>	menguji pengaruh kepemimpinan pemberdaya terhadap <i>Job Crafting</i> harian.	karyawan pada hari berikutnya, terutama saat pemaknaan kerja karyawan rendah dan vigor tinggi.

H2: Supervisor Support berpengaruh terhadap Autonomous Motivation

4.	Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004) <i>Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings</i> <i>Journal of Applied Social Psychology</i> , 34(10), 2045–2068. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x	X: Dukungan otonomi atasan (<i>supervisor autonomy support</i>) M: Pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (SDT) Y: Kinerja & kesejahteraan kerja	Studi lapangan pada karyawan perusahaan investment banking; analisis jalur (<i>path analysis</i>) berbasis SDT	Persepsi karyawan terhadap atasan yang mendukung otonomi memprediksi motivasi otonom yang lebih tinggi, yang selanjutnya meningkatkan kinerja kerja.
----	---	--	--	--

H3: Autonomous Motivation memberikan pengaruh positif terhadap Job Crafting

5.	Kosenkranius et al. (2020) <i>The Design and Development of a Hybrid Off-Job Crafting Intervention to Enhance Needs Satisfaction, Well-Being and Performance: A Study Protocol for a Randomized Controlled Trial</i>	Mediator: <i>Autonomous Motivation</i> (Need Satisfaction); Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Randomized Controlled Trial</i> (RCT) untuk menguji efektivitas intervensi Off-Job <i>Crafting</i> terhadap pemenuhan kebutuhan psikologis, kesejahteraan, dan performa kerja.	Pemenuhan kebutuhan psikologis (sumber <i>Autonomous Motivation</i>) secara signifikan memengaruhi intensitas <i>Job Crafting</i> karyawan.
----	---	---	---	--

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>BMC Public Health</i> , 20(1), 115. https://doi.org/10.1186/s12889-020-8224-9			
6.	Chang, Rui & Wu (2021) <i>Job Autonomy and Career Commitment: A Moderated Mediation Model of Job Crafting and Sense of Calling</i> SAGE Open, 11(1). https://doi.org/10.1177/21582440211004167	X: Job Autonomy; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan model <i>moderated mediation</i> untuk menguji pengaruh <i>Job Autonomy</i> terhadap <i>Job Crafting</i> .	Otonomi kerja meningkatkan perilaku <i>Job Crafting</i> .
7.	Lestari & Rojuaniah (2023) Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap Kinerja Karyawan dan <i>Employee Engagement</i> Melalui Kepuasan Kerja Jurnal Pendidikan Tambusai, 7(3), 22684–22698. https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.10186	X: Motivasi Kerja; Y: <i>Job Crafting</i>	Analisis Regresi untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap <i>Job Crafting</i> dan kinerja karyawan.	Motivasi kerja menjadi anteseden <i>Job Crafting</i>
8.	Nie, Tian, Cai & Tan (2023) <i>Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-</i>	X: Job Autonomy; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> untuk menguji pengaruh <i>Job Autonomy</i> dan <i>Work Meaning</i> terhadap perilaku <i>Job Crafting</i> .	Otonomi kerja meningkatkan <i>Job Crafting</i>

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Crafting Behaviors in the VUCA Times</i> <i>Behavioral Sciences</i> , 13(6), 493. https://doi.org/10.3390/bs13060493			
9.	Kosenkranius <i>et al.</i> (2020) <i>The Design and Development of a Hybrid Off-Job Crafting Intervention to Enhance Needs Satisfaction, Well-Being and Performance: A Study Protocol for a Randomized Controlled Trial</i> BMC Public Health, 20(1), Article 115. https://doi.org/10.1186/s12889-020-8224-9	Mediator: <i>Autonomous Motivation (Need Satisfaction)</i> ; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Randomized Controlled Trial</i> (RCT) untuk menguji efektivitas intervensi <i>Off-Job Crafting</i> terhadap pemenuhan kebutuhan psikologis, kesejahteraan, dan performa kerja.	Pemenuhan kebutuhan psikologis (sumber <i>Autonomous Motivation</i>) secara signifikan memengaruhi intensitas <i>Job Crafting</i> karyawan
10.	Guclu Nergiz & Unsal-Akbiyik (2024) <i>Openness to Digital Transformation and Adaptive Performance: The Mediating Role of Job Crafting</i> SAGE Open, 14(3). https://doi.org/10.1177/21582440241271125	X: <i>Adaptive Performance</i> ; M: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) untuk menguji peran mediasi <i>Job Crafting</i> dalam hubungan antara <i>Adaptive Performance</i> dan kinerja adaptif.	Motivasi dan adaptasi kerja meningkatkan <i>Job Crafting</i> .

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
11.	Nwanzu & Babalola (2024) <i>Employee Job Crafting Behaviour and its Antecedents</i> <i>Employee Responsibilities and Rights Journal. Advance online publication.</i> https://doi.org/10.1007/s10672-024-09520-6	X: <i>Psychological Autonomy</i> ; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> untuk menguji pengaruh <i>Psychological Autonomy</i> terhadap <i>Job Crafting</i> .	Otonomi psikologis meningkatkan <i>Job Crafting</i> .
12.	Chang, Rui & Wu (2021) <i>Job Autonomy and Career Commitment: A Moderated Mediation Model of Job Crafting and Sense of Calling</i> SAGE Open, 11(1), 1–11. https://doi.org/10.1177/21582440211004167	X: <i>Job Autonomy</i> Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan model <i>moderated mediation</i> untuk menguji pengaruh <i>Job Autonomy</i> terhadap <i>Job Crafting</i> .	Otonomi kerja meningkatkan perilaku <i>Job Crafting</i> .
13.	Lestari & Rojuaniah (2023) <i>Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan dan Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja</i> Jurnal Pendidikan Tambusai, 7(3), 22684–22698. https://doi.org/10.3	X: Motivasi Kerja Y: <i>Job Crafting</i>	Analisis Regresi untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap <i>Job Crafting</i> dan kinerja karyawan	Motivasi kerja menjadi anteseden <i>Job Crafting</i>

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	1004/jptam.v7i3.10186			
14.	Nie, Tian, Cai & Tan (2023) <i>Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times</i> <i>Behavioral Sciences</i> , 13(6), Article 493. https://doi.org/10.3390/bs13060493	X: <i>Job Autonomy</i> ; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> untuk menguji pengaruh <i>Job Autonomy</i> dan <i>Work Meaning</i> terhadap perilaku <i>Job Crafting</i> .	Otonomi kerja meningkatkan <i>Job Crafting</i>
15.	Nwanzu & Babalola (2024) <i>Employee Job Crafting Behaviour and its Antecedents</i> <i>Employee Responsibilities and Rights Journal</i> . Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s10672-024-09520-6	X: <i>Psychological Autonomy</i> ; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> untuk menguji pengaruh <i>Psychological Autonomy</i> terhadap <i>Job Crafting</i> .	Otonomi psikologis meningkatkan <i>Job Crafting</i> .
H4: High-Performance Work System (HPWS) berpengaruh langsung pada Job Crafting				
16.	Wrzesniewski & Dutton (2001) <i>Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work</i> <i>Academy of Management Review</i> , 26(2), 179–201.	Y: <i>Job Crafting (Task Crafting, Relational Crafting, Cognitive Crafting)</i>	Analisis konseptual dan pengembangan teori (<i>conceptual paper</i>) untuk membangun konstruk <i>Job Crafting</i> beserta dimensi <i>Task Crafting, Relational Crafting</i> , dan <i>Cognitive Crafting</i> .	Mendefinisikan <i>Job Crafting</i> sebagai perilaku proaktif karyawan mengubah batasan tugas, relasi, dan kognitif pekerjaan; menjadi landasan konseptual utama variabel Y dalam penelitian ini

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	DOI: 10.5465/amr.2001.4 378011			
17.	Guan & Frenkel (2018) "How HR Practice, Work Engagement and Job Crafting Influence Employee Performance <i>Chinese Management Studies</i> , 12(3), 591–607. DOI: 10.1108/CMS-11-2017-0328	X: <i>HR Practice (HPWS)</i> ; Mediator: <i>Work Engagement</i> ; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung praktik SDM terhadap <i>Job Crafting</i> dan kinerja karyawan melalui <i>Work Engagement</i> sebagai variabel mediasi.	Praktik HR yang kuat meningkatkan keterlibatan kerja dan mendorong <i>Job Crafting</i> , yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja karyawan.
18.	Hu, Stein & Mao (2020) <i>How Control and Commitment HR Practices Influence Employee Job Crafting</i> <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 35(5), 361–374. DOI: 10.1108/JMP-06-2019-0360	X: <i>Control & Commitment HR Practices</i> M: <i>Occupational Future Time Perspective</i> Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Multilevel Structural Equation Modeling (Mplus)</i> untuk menguji pengaruh dua tipe praktik HR terhadap <i>Job Crafting</i> .	Praktik HR berbasis komitmen berpengaruh positif terhadap <i>Job Crafting</i> , sedangkan praktik HR berbasis kontrol berpengaruh negatif terhadap <i>Job Crafting</i> .
19.	Miao et al (2023) <i>Organizational Career Growth and HPWS</i> <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 143, 103879.	X: <i>High-Performance Work System (HPWS)</i> Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> untuk menguji hubungan kausal antara HPWS, <i>Organizational Career Growth</i> , dan <i>Job Crafting</i> .	<i>High-Performance Work System (HPWS)</i> berpengaruh terhadap <i>Job Crafting</i> .

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	DOI: 10.1016/j.jvb.2023.103879			
20.	Wojtczuk-Turek (2024) <i>How HRM Practices Influence the Organizational Commitment of Workers: The Role of Job Crafting</i> <i>Central European Management Journal</i> , 33(2), 328–348. DOI: 10.1108/CEMJ-05-2024-0153	X: HRM Practices; Y: Job Crafting	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM-AMOS) untuk menguji pengaruh praktik HRM terhadap Job Crafting dan konsekuensinya.	Praktik HRM merupakan anteseden penting bagi Job Crafting karyawan; Job Crafting memediasi hubungan HRM-Organizational Commitment
21.	Gong et al (2025) <i>How Does Procedural Justice Affect Job Crafting ?</i> <i>Behavioral Sciences</i> , 15(1), 4. DOI: 10.3390/bs15010004	X: High-Performance Work System (HPWS) Y: Job Crafting	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) untuk menguji hubungan antara Procedural Justice, HPWS, dan Job Crafting melalui mekanisme psikologis organisasi.	<i>High-Performance Work System</i> (HPWS) memiliki pengaruh langsung terhadap Job Crafting .
22.	Jiang et al. (2025) <i>HPWS and employee outcomes: exploring Job Crafting and leisure crafting pathways</i>	X: High-Performance Work System (HPWS) Y: Job Crafting & Leisure Crafting	<i>Time-Lagged Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan desain longitudinal dua gelombang untuk menguji pengaruh HPWS terhadap Job Crafting dan Leisure Crafting.	HPWS disebutkan mendorong Job Crafting dan Leisure Crafting yang meningkatkan kesejahteraan, inovasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan
23.	Gurbuz, Acara, & Koksall (2026)	X: Human Resourch	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) untuk menguji	Praktik High-Performance Work System (HPWS)

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Shaping Work, Shaping Success</i> <i>Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship</i> (advance online). DOI: 10.1108/EBHRM-10-2025-0471	<i>Partices</i> (HPWS), Y: <i>Proactive Behavior, Job Crafting</i>	pengaruh Human Resource Practices terhadap perilaku proaktif dan Job Crafting .	mendorong perilaku proaktif dan Job Crafting .
24.	Jian, Haar, & Rashid (2026) <i>Outcome: Exploring Job Crafting and Leisure Crafting Pathways</i> <i>Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship</i> (advance online). DOI: 10.1108/EBHRM-10-2025-0471	X: <i>High-Perfromance Work System</i> , Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA), <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis CB-SEM menggunakan AMOS, <i>Mediation Analysis</i> , <i>Dominance Analysis</i> , serta pengujian validitas dan reliabilitas konstruk menggunakan <i>Composite Reliability</i> (CR), <i>Average Variance Extracted</i> (AVE), dan <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .	<i>High-Perfromance Work System</i> (HPWS) meningkatkan Job Crafting karyawan secara langsung.
25.	Gong et al (2025) <i>How Does Procedural Justice Affect Job Crafting ?</i> <i>Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship</i> (advance online).	X: <i>High-Performance Work System</i> (HPWS) Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) untuk menguji hubungan antara <i>Procedural Justice</i> , HPWS, dan Job Crafting melalui mekanisme psikologis organisasi.	<i>High-Performance Work System</i> (HPWS) memiliki pengaruh langsung terhadap Job Crafting .

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
DOI: 10.1108/EBHRM-10-2025-0471				
H5: Supervisor Support berpengaruh langsung pada Job Crafting				
26.	Ji, S. (2022) <i>Individual Job Crafting and Supervisory Support: An Examination of Supervisor Attribution and Crafter Credibility Psychology Research and Behavior Management</i> , 15, 1853–1869. DOI: 10.2147/PRBM.S372639	X: <i>supervisor support</i> (<i>approach & avoidance</i>) M: Atribusi motif prososial/egoistik atasan Mod: Kredibilitas pelaku crafting Y: <i>job crafting</i>	Survei dyadic dua gelombang (264 karyawan & 61 atasan); regresi hierarkis dan <i>bootstrapping</i> dengan Hayes PROCESS Model	Approach <i>job crafting</i> berhubungan tidak langsung positif dengan dukungan atasan melalui atribusi motif prososial; kredibilitas pelaku crafting memperkuat hubungan tersebut (moderated mediation signifikan).
27.	Wang, C., Xie, H., Xiao, C. et al. (2024) <i>Different Developmental Feedback, Same Employee Performance Improvement: The Role of Job Crafting and Supervisor Social Support</i> Current Psychology, 43, 15826–15842. DOI: 10.1007/s12144-023-05531-y	X: <i>supervisor support</i> M: kinerja karyawan Mod: Dukungan sosial atasan Y: <i>job crafting</i>	Survei dua gelombang (time-lagged); analisis regresi dan uji moderasi-mediasi	Dukungan sosial atasan memperkuat peran <i>job crafting</i> sebagai jalur penghubung antara umpan balik atasan dan peningkatan kinerja karyawan.
H6: Autonomous Motivation menjadi mediasi dalam hubungan High-Performance Work System (HPWS) terhadap Job Crafting				

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
28.	Van den Broeck <i>et al.</i> (2016) <i>A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work</i> <i>Journal of Management</i> , 42(5), 1195–1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058	X: Kondisi Kerja (HPWS); Mediator: <i>Autonomous Motivation</i> (Basic Psychological Needs) Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Meta-Analytic Review</i> berbasis <i>Self-Determination Theory</i> untuk mensintesis hubungan kebutuhan psikologis dasar, <i>Autonomous Motivation</i> , dan perilaku kerja proaktif.	Pemenuhan kebutuhan psikologis dasar di lingkungan kerja menghasilkan <i>Autonomous Motivation</i> yang mendorong karyawan memodifikasi dan memperkaya pekerjaan (<i>Job Crafting</i>), mendukung jalur mediasi H4.
29.	Liu, G., Peng, H., & Wen, H. (2023) <i>How Self-Leadership Promotes Job Crafting : Based on the Perspective of Self-Determination Theory</i> <i>Frontiers in Psychology</i> , 14, 1079196. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1079196	X: <i>Self Leadership</i> ; M: <i>Autonomous Motivation</i> ; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis <i>Self-Determination Theory</i> untuk menguji peran mediasi <i>Autonomous Motivation</i> dalam hubungan <i>Self-Leadership</i> dan <i>Job Crafting</i> .	Motivasi otonom menjadi mediator signifikan.
30.	Idris, Zaitul & Yuliviona (2024) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan <i>Job Crafting</i> sebagai Variabel Intervening <i>eCo-Buss: Economics and</i>	X: Faktor Organisasi; M: Motivasi Intrinsik; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap <i>Job Crafting</i> sebagai variabel <i>intervening</i> .	Motivasi intrinsik terbukti memediasi hubungan variabel organisasi terhadap <i>Job Crafting</i> .

No	Penelitian, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Business</i> , 7(2), 966–980. https://doi.org/10.32877/eb.v7i2.1526			
31.	Chen, H.-T., Wen, Y.-H., Huang, Y.-T., & Hsieh, C.-P. (2025) <i>How Organizations and Leaders Can Nurture Employee Job Crafting : Modeling the Antecedents of Job Crafting</i> <i>Human Resource Development Quarterly</i> , 36(4), 343–365. https://doi.org/10.1002/hrdq.21552	X: <i>High-Performance Work System</i> (HPWS; M: <i>Autonomous Motivation</i> ; Y: <i>Job Crafting</i>	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) untuk menguji model anteseden <i>Job Crafting</i> dengan <i>Autonomous Motivation</i> sebagai mekanisme mediasi	<i>Autonomous Motivation</i> memediasi pengaruh <i>High-Performance Work System</i> (HPWS) terhadap <i>Job Crafting</i> .
H7: <i>Autonomous Motivation</i> menjadi mediasi dalam hubungan <i>Supervisor Support</i> terhadap <i>Job Crafting</i>				
32.	Kanat-Maymon, Y., & Reizer, A. (2017) <i>Supervisors' Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories</i> <i>Applied Psychology: An International Review</i> , 66(3), 468–486. DOI: 10.1111/apps.12094	X: Dukungan otonomi atasan M: Motivasi otonom (SDT) Y: <i>Job Crafting</i>	Studi longitudinal; analisis pertumbuhan laten (<i>latent growth modeling</i>)	Dukungan otonomi atasan yang dirasakan secara konsisten berkaitan dengan motivasi otonom karyawan yang lebih tinggi, yang mendorong pertumbuhan kinerja kerja dari waktu ke waktu.

Sumber: *Berbagai jurnal ilmiah*, diolah peneliti (2026)

Analisis dari penelitian-penelitian sebelumnya diatas, terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan. Pertama, sebagian besar

penelitian yang mengeksplorasi hubungan *High-Performance Work System* (HPWS), *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting* dilakukan di lingkungan budaya Asia Timur (China, Korea) dan barat (Selandia Baru, Spanyol), sehingga ada celah kontekstual yang berarti mengenai validitas hasil-hasil tersebut dalam konteks budaya dan tenaga kerja Indonesia. Kedua, riset yang secara menyeluruh menggabungkan *High-Performance Work System* (HPWS), *Supervisor Support*, *Autonomous Motivation*, dan *Job Crafting* dalam satu model penelitian dengan pengujian mediasi secara bersamaan masih sangat jarang. Li *et al.*, (2021) adalah satu-satunya penelitian yang secara menyeluruh menguji model tersebut, namun di China dengan metodologi multilevel yang perlu direplikasi dalam konteks yang berbeda. Ketiga, belum tersedia penelitian yang secara khusus membandingkan pola *Job Crafting* antara karyawan tetap dan karyawan kontrak, meskipun perbedaan status kepegawaian dapat berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan mengenai *High-Performance Work System* (HPWS) dan tingkat *Autonomous Motivation* karyawan. Ketiga kesenjangan ini merupakan alasan yang utama untuk mendasari pentingnya penelitian ini dilaksanakan.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan penggabungan teori utama yaitu *Self-Determination Theory* (SDT) dan hasil-hasil empiris dari penelitian sebelumnya yang berkaitan. Kerangka ini

secara logis dan sistematis menunjukkan hubungan antarvariabel penelitian yang membentuk model penelitian yang utuh. Dari penelitian *High-Performance Work System* (HPWS) yang berfungsi sebagai variabel independen yang mewakili sistem kerja pada tingkat organisasi. *High-Performance Work System* (HPWS) yang terencana dengan baik termasuk pelatihan mendalam, sistem penghargaan berdasarkan kinerja, dan mekanisme partisipasi karyawan dipercaya mampu secara langsung memengaruhi perilaku *Job Crafting* karyawan. *High-Performance Work System* (HPWS) mengembangkan kemampuan, mendorong motivasi, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berperilaku proaktif, termasuk dalam melakukan *Job Crafting* Beltrán-Martín *et al.*, (2017)

Penelitian ini berpendapat bahwa hubungan *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* tidak hanya langsung, tetapi juga dimediasi secara psikologis oleh *Autonomous Motivation*. Melalui pendekatan *Self-Determination Theory* (SDT), *High-Performance Work System* (HPWS) yang efektif memenuhi tiga kebutuhan psikologis fundamental karyawan seperti kompetensi (melalui pelatihan dan pengembangan), otonomi (melalui pemberdayaan dan partisipasi), serta keterhubungan (melalui dukungan tim dan komunikasi organisasi). Pemenuhan simultan dari ketiga kebutuhan ini secara sinergis menghasilkan *Autonomous Motivation* dengan dorongan internal yang mendorong karyawan untuk bekerja bukan karena paksaann karyawan. Karyawan yang memiliki *Autonomous Motivation* yang tinggi secara alami akan terdorong

untuk melakukan *Job Crafting* sebagai bentuk dari keterlibatan mendalam mereka pada pekerjaan (Deci *et al.*, 2017), (Van den Broeck *et al.*, 2016).

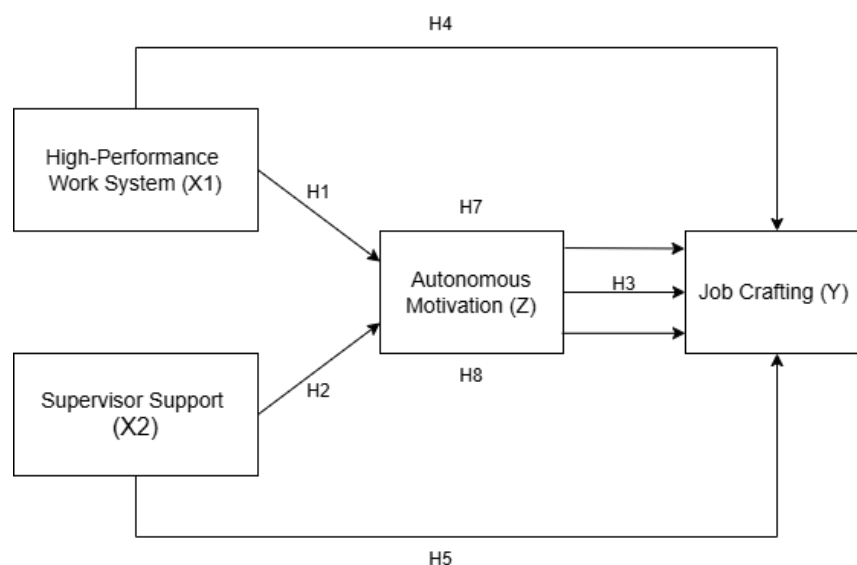
Selain sistem kerja pada level organisasi, penelitian ini juga menempatkan *Supervisor Support* sebagai variabel independen kedua yang mewakili faktor kontekstual pada level interpersonal. Dukungan atasan langsung dipandang memengaruhi *Job Crafting* baik secara langsung maupun melalui penguatan *Autonomous Motivation*, sehingga *Autonomous Motivation* berperan sebagai mediator bagi kedua variabel independen tersebut. Dengan demikian, model penelitian ini menguji dua jalur langsung menuju *Job Crafting*, dua jalur langsung menuju *Autonomous Motivation*, serta dua jalur tidak langsung yang dimediasi oleh *Autonomous Motivation*.

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, model penelitian ini dapat diilustrasikan secara sistematis sebagai berikut:

1. *High-Performance Work System* (HPWS) memberikan pengaruh positif terhadap *Autonomous Motivation* (H1)
2. *Supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *autonomous motivation* (H2)
3. *Autonomous Motivation* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Crafting* (H3)
4. *High-Performance Work System* (HPWS) berpengaruh langsung pada *Job Crafting* (H4)
5. *Supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting* (H5)

6. *Autonomous Motivation* menjadi mediasi dalam hubungan *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* (H6)
7. *Autonomous Motivation* menjadi mediasi dalam hubungan *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting* (H7)

Ketujuh hipotesis ini menciptakan sebuah model penelitian yang menyeluruh. Berdasarkan penjelasan diatas, kerangka konseptual penelitian digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Modifikasi dari (Li *et al.*, 2021), (Slemp *et al.*, 2015), (Zhang *et al.* 2023)

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Autonomous Motivation*

High-Performance Work System (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Autonomous Motivation* karyawan. Dasar dari teori hipotesis ini berasal langsung dari *Self-Determination*

Theory (SDT) yang menyatakan bahwa *Autonomous Motivation* telah didorong oleh makna atau kseslarasan dengan nilai-nilai pribadi yang akan berkembang secara alami oleh kondisi lingkungan kerja (Deci *et al.*, 2017).

High-Performance Work System (HPWS) secara struktural memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar melalui mekanisme yang saling mendukung.

Penerapan pelatihan dan pengembangan kompetensi, dalam *High-Performance Work System* (HPWS) secara langsung memenuhi kebutuhan kemampuan karyawan saat karyawan tersebut merasa lebih mampu, terampil, dan efektif dalam pekerjaan mereka karena dukungan pelatihan organisasi, mereka mengembangkan rasa kepuasannya yang melekat itu terhadap aktivitas kerja yang menjadi inti dari motivasi intrinsik sebagai elemen utama *Autonomous Motivation*.

Karyawan yang mengendalikan cara kerja dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan akan merasa bahwa tindakan karyawan berasal dari keinginan diri sendiri, bukan paksaan dari luar dengan kondisi secara langsung menghasilkan *Autonomous Motivation*.

Sistem kerja yang menciptakan komunikasi dan kerjasama tim dalam *High-Performance Work System* (HPWS) memenuhi kebutuhan hubungan karyawan yang merasa koneksi yang berarti

dengan rekan kerja mereka akan lebih mampu menginternalisasi nilai-nilai dan tujuan organisasi sebagai bagian dari identitas pribadi karyawan, menghasilkan *identified regulation* yang merupakan dimensi kedua dari *Autonomous Motivation* (Van den Broeck *et al.*, 2016)

Bukti empiris dari hipotesis ini disediakan sejumlah penelitian yang saling mendukung. Wang *et al.*, (2024) dalam penelitian karyawan UKM di China menemukan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan dengan elemen utama dari *Autonomous Motivation* dalam kerangka *Self-Determination Theory* (HPWS). Olafsen *et al.*, (2025) dalam penelitiannya mengenai *need crafting* secara konseptual menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologi dasar yang merupakan fungsi utama *High-Performance Work System* (HPWS) secara langsung meningkatkan *Autonomous Motivation*. Van den Broeck *et al.*, (2021) dalam analisis memastikan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar di lingkungan kerja selalu berkorelasi erat dengan *Autonomous Motivation* yang tinggi. Konsisten hasil teoritis dan empiris ini memberikan alasan yang kuat untuk hipotesis kedua.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat, hipotesis diatas dirumuskan:

H1: *High-Performance Work System (HPWS)* berpengaruh Positif dan signifikan terhadap *Autonomous Motivation* Karyawan.

2. Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Autonomous Motivation*

Supervisor support diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Autonomous Motivation* karyawan. Dasar teori hipotesis ini berasal langsung dari *Self-Determination Theory (SDT)* yang menjadi *grand theory* penelitian ini.

Menurut SDT, motivasi otonom tumbuh ketika tiga kebutuhan psikologis dasar individu otonomi, kompetensi, dan *relatedness* terpenuhi Deci & Ryan, (2000). *Supervisor support* secara langsung memenuhi kebutuhan *relatedness*, karena ketika atasan mengekspresikan apresiasi, kepedulian, dan penghargaan atas kontribusi bawahan, hal ini membangun hubungan atasan-bawahan yang bermakna Kottke & Sharafinski, (1988). Selain itu, dukungan otonomi dari atasan langsung merupakan faktor kontekstual sosial yang proksimal dan sangat prediktif terhadap perilaku, karena persepsi dukungan otonomi berimplikasi pada sumber motivasi yang dirasakan seseorang; konteks yang mendukung otonomi memfasilitasi motivasi otonom dan penentuan diri perilaku.

Secara empiris, menemukan bahwa dukungan atasan berperan sebagai kondisi batas yang signifikan dalam rantai motivasional karyawan menuju keterlibatan dan kompetensi kerja Lin et al.,

(2022), memperkuat argumen bahwa dukungan atasan merupakan antecedent penting bagi proses motivasional karyawan, termasuk motivasi otonom.

H2: *Supervisor Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Autonomous Motivation*

3. Pengaruh *Autonomous Motivation* terhadap *Job Crafting*

Autonomous Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Crafting* karyawan. Relasi proposisi teoritis yang paling langsung dapat diturunkan dari *Self-Determination Theory* (SDT) individu dengan *Autonomous Motivation* yang tinggi bekerja bukan dari desakan tetapi karena menikmati dan menemukan makna dalam pekerjaan, secara ilmiah akan terdorong untuk memperluas dan memperkaya pengalaman kerja melalui *Job Crafting* (Deci *et al.*, 2017).

Secara mekanistik, *Autonomous Motivation* mendorong *Job Crafting* melalui berbagai jalur psikologis yang selain berhubungan. Karyawan yang memiliki *Autonomous Motivation* yang tinggi menunjukkan keterlibatan mendalam pekerjaan mereka sehingga mereka secara proaktif mencari agar pekerjaan menjadi lebih menantang, berarti, dan sesuai dengan kemampuan pribadi karyawan. Motivasi internal yang kuat mendorong pegawai untuk secara aktif membentuk dan mengelola hubungan kerja yang signifikan. Karyawan yang memiliki *Autonomous Motivation*

cenderung memaknai kembali pekerjaan dalam konteks yang lebih luas dan berarti. Oleh karena itu *Autonomous Motivation* merupakan prediktor internal yang paling langsung dan paling kuat (Van den Broeck *et al.*, 2021).

Secara empiris, hipotesis ini mendapatkan dukungan yang konsisten. Liu *et al.*, (2023) dalam penelitian menemukan bahwa *Autonomous Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap persiapan kerja, bukan menjadi mediator yang signifikan dalam menghubungkan kepemimpinan diri dengan penyusunan pekerjaan. Nie *et al.*, (2023) di Tiongkok juga menunjukkan bahwa *Autonomous Motivation* menjadi mekanisme psikologis penting yang mengaitkan berbagai faktor sebelumnya dengan perilaku proaktif pegawai. Kosenkranius *et al.*, (2020) dalam uji coba terkontrol acak menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis yang merupakan sumber *Autonomous Motivation* secara signifikan memengaruhi tingkat intensitas *Job Crafting* karyawan. Konsistensi hasil-hasil secara tegas mendukung adanya hipotesis ketiga.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat, hipotesis diatas dirumuskan:

H3: *Autonomous Motivation* berpengaruh positif terhadap *Job Crafting* Karyawan.

4. Pengaruh *High-Performance Work System* terhadap *Job Crafting*

High-Performance Work System (HPWS) menyatakan bahwa berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap pengembangan pekerjaan karyawan. Argumentasi teoritis yang menjadi dasar hipotesis ini berasal dari dua kerangka teori yang saling mendukung yaitu *AMO framework* dan *Self-Determination Theory* (SDT).

Menurut perspektif *AMO framework* yang dirumuskan oleh Appelbaum *et al.*, (2001) dan disempurnakan oleh Beltrán-Martín *et al.*, (2017), *High-Performance Work System* (HPWS) dijelaskan sebagai sistem kerja yang secara bersamaan meningkatkan tiga unsur penting yang diperlukan karyawan untuk berperilaku proaktif: kemampuan (*ability*) melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi, motivasi (*motivation*) melalui sistem penghargaan yang adil dan transparan berbasis kinerja, serta kesempatan (*opportunity*) melalui mekanisme partisipasi dan pemberdayaan dalam proses pengambilan keputusan. Jika ketiga kondisi tersebut terpenuhi sekaligus dan terhubung, karyawan tidak hanya melaksanakan deskripsi pekerjaan secara pasif, tetapi juga secara proaktif mencari cara untuk mengembangkan, menyesuaikan, dan memperkaya pekerjaan yang merupakan salah satu dasar dari perilaku *Job Crafting*.

Sudut pandang *Self-Determination Theory* (SDT), *High-Performance Work System* (HWPS) yang berhasil menciptakan suasana kerja yang secara struktural memenuhi ketiga kebutuhan psikologis dasar kebutuhan karyawan, kebutuhan kompetensi terpenuhi melalui pelatihan yang meningkatkan rasa percaya diri dan keberlangsungan, kebutuhan otonomi dipenuhi melalui pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan pemberian kekuasaan serta kebutuhan keterhubungan dipenuhi melalui sistem kerja tim yang mendorong kolaborasi. Pemenuhan ketiga kebutuhan ini secara psikologis mendorong karyawan untuk berpartisipasi lebih dalam dan lebih aktif dalam pekerjaan., yang membangun dasar bagi munculnya perilaku *Job Crafting* (Deci *et al.*, 2017).

Secara empiris, sejumlah penelitian dengan konteks yang beragam telah membuktikan hubungan langsung antara *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Job Crafting* . Li *et al.*, (2021) yang menjadi jurnal utama penelitian ini menunjukkan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Crafting* dalam sampel karyawan dari berbagai perusahaan di China dengan menggunakan analisis multilevel. Jiang *et al.*, (2025) mengulangi dan memperluas hasil tersebut dalam konteks budaya yang berbeda (Selandia Baru) dengan menunjukkan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) mengarah pada perilaku *Job Crafting* yang selanjutnya

meningkatkan kesejahteraan dan perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan. Miao *et al.*, (2023) dalam penelitian multilevel tiga gelombang menemukan dampak positif *High-Performance Work System* (HPWS) pada task *Job Crafting* dan relation *Job Crafting*. Guan & Frenkel, (2018) menunjukkan bahwa praktik *human resource* yang terintegrasi mendorong *Job Crafting*, yang selanjutnya memperbaiki kinerja tugas dan OCB.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat, hipotesis diatas dirumuskan:

H4: *High-Performance Work System* berpengaruh dan signifikan secara langsung terhadap *Job Crafting*

5. Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting*

Dukungan atasan menyediakan iklim kerja yang bebas risiko di mana karyawan merasa tidak terkekang, dipercaya, dan dihargai, sehingga mereka dapat memperoleh sumber daya instrumental yang meningkatkan motivasi dan memberdayakan mereka untuk meningkatkan kendali serta pengaruh terhadap tugas yang dihadapi, sekaligus mengaktifkan sifat proaktif untuk mengambil inisiatif di tempat kerja. *Job crafting* sebagai bentuk perilaku proaktif mengubah tuntutan dan sumber daya kerja secara mandiri, merupakan salah satu wujud aktivasi inisiatif tersebut (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Bukti empiris bahwa *job crafting* pendekatan (*approach*) memiliki hubungan tidak langsung yang positif dengan dukungan melalui atribusi motif prososial dari atasan, sementara kredibilitas pelaku *job crafting* memperkuat atribusi positif dan dukungan atasan tersebut (Ji, 2022).

H5: *Supervisor Support* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Job Crafting*

6. Peran Mediasi *Autonomous Motivation* pada Hubungan *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting*

Hipotesis mediasi ini dibangun atas dasar alur yang langsung dari *Self-Determination Theory* (SDT), *High-Performance Work System* (HPWS) sebagai kondisi kontekstual organisasi menciptakan lingkungan kerja yang secara struktural memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan. Terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar yang menciptakan *Autonomous Motivation* dengan dorongan internal untuk bekerja bukan karena tekanan tetapi karena menemukan makna dalam pekerjaan tersebut. *Autonomous Motivation* yang tinggi akan mendorong karyawan untuk secara proaktif memodifikasi, mengembangkan, dan memperkaya pengalaman kerja melalui perilaku pembentukan karyawan (Van den Broeck *et al.*, 2016).

Bukti empiris untuk hipotesis mediasi ini disajikan langsung oleh Li *et al.*, (2021) yang menunjukkan peran mediasi *Autonomous*

Motivation menggunakan simulasi Monte Carlo pengulangan *bootstrap* dan menemukan bahwa efek tidak langsung *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* melalui *Autonomous Motivation* signifikan secara statistik. Wang *et al.*, (2024) menyediakan bukti dukungan dengan menunjukkan pola mediasi yang sama, di mana motivasi intrinsik menjadi perantara antara *High-Performance Work System* (HPWS) dan kinerja inovasi. Beltrán-Martín *et al.*, (2017) menunjukkan bahwa mekanisme psikologis internal berperan sebagai mediator antara *High-Performance Work System* (HPWS) dan perilaku proaktif karyawan yang mengonfirmasi bahwa jalur psikologis adalah mekanisme penting dalam model *High-Performance Work System* (HPWS).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat, hipotesis diatas dirumuskan:

H6: *Autonomous Motivation* mampu memediasi pengaruh positif *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting*

7. Peran Mediasi *Autonomous Motivation* pada Hubungan *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting*

Hipotesis mediasi ini dibangun atas dasar alur yang sama dengan mekanisme mediasi pada hubungan *High-Performance Work System* (HPWS), yaitu *Self-Determination Theory* (SDT).

Supervisor Support sebagai kondisi kontekstual pada level interpersonal memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, khususnya kebutuhan keterhubungan (*relatedness*), ketika atasan mengekspresikan kepedulian, penghargaan, dan pertimbangan terhadap nilai pribadi karyawan. Terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar tersebut menumbuhkan *Autonomous Motivation* dengan dorongan internal untuk bekerja bukan karena tekanan, sehingga karyawan yang memiliki *Autonomous Motivation* tinggi akan lebih terdorong untuk secara proaktif memodifikasi, mengembangkan, dan memperkaya pekerjaannya melalui *Job Crafting* (Deci & Ryan, 2000).

Bukti empiris untuk hipotesis mediasi ini disajikan oleh Kanat-Maymon & Reizer, (2017) yang menunjukkan bahwa dukungan otonomi atasan yang dirasakan karyawan secara konsisten berkaitan dengan *Autonomous Motivation* yang lebih tinggi, yang selanjutnya mendorong pertumbuhan *Job Crafting* karyawan dari waktu ke waktu melalui analisis pertumbuhan laten (*latent growth modeling*). Lin *et al.*, (2022) turut memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa dukungan atasan berperan sebagai kondisi batas (*boundary condition*) yang signifikan dalam rantai motivasional karyawan, sehingga mendukung peran *Autonomous Motivation* sebagai mekanisme yang menghubungkan *Supervisor Support* dengan perilaku kerja proaktif karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat, hipotesis diatas dirumuskan:

H7: *Autonomous Motivation* mampu memediasi pengaruh positif *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting*.